
Einleitung

Freitag, 3. Januar 2014, Büro Direktor Feng Lin, Großunternehmen Sudong Shipin, Peking:

Alles läuft scheinbar gut für Hennes Loewenstein, Maschinenbauingenieur und Juniorchef der Loewenstein & Söhne Maschinenbau GmbH. Als Ingenieur sehr erfolgreich, ist er nun zusammen mit seinem Vater Karl nach Peking gekommen und betritt damit erstmalig das internationale Verhandlungsparkett. Karl Loewenstein hat vor einigen Jahren eine geschäftliche Verbindung zu Feng Lin aufgenommen, der sein einstmals mittelständisches Unternehmen nunmehr zu einem Großunternehmen für Tiefkühlkost ausgebaut hat. Die beiden Männer verbindet inzwischen ein freundschaftliches Verhältnis.

Nach einer Fabrikbesichtigung beginnt Herr Lin, seine Pläne zu erläutern: „Karl, Sie haben sich die Zeit genommen, die Maschinen zu begutachten. Die Auftragslage für Sudong Shipin ist recht gut. Wir beliefern jetzt auch Hotels. Das bedeutet, ein Ausbau des Maschinenparks ist unumgänglich. Ich wäre Ihnen und Ihrem Sohn dankbar für Vorschläge.“ Ehe Karl Loewenstein antworten kann, ergreift Hennes das Wort: „Die Maschinen sind zu alt für einen Ausbau. Ich würde nach und nach komplett erneuern.“ Herr Lin zögert kurze Zeit, lächelt und erwidert: „Die Maschinen hat mein Vater unter großen Entbehrungen in einer schwierigen Zeit erstanden und damit die Fabrik aufgebaut.“ Karl Loewenstein nickt: „Ich bedaure, dass ich Ihren Vater nicht kennen lernen konnte. Er hat sich durch Disteln und Dornestrüpp seinen Weg gebahnt. Vielleicht gibt es einen Weg, einen Teil seines Vermächnisses in das Neue zu integrieren.“ „Aber Vater“, entgegnet Hennes, „damit baust du eine Schwachstelle in den neuen Maschinenpark ein und riskierst Produktionsausfälle!“ Und an Herrn Lin gewandt: „Ich bedaure, das sagen zu müssen, aber Sie haben zu lange mit der Modernisierung gewartet. Damit der Produktionsablauf nicht gefährdet ist, müssen Sie nicht ausbauen, sondern einen Großteil komplett austauschen. Wenn Sie wollen, kann ich Ihnen dazu einige Vorschläge erarbeiten.“ „Das ist eine gute Idee. Wenn es Ihnen nichts ausmacht, können Sie sich gleich von Dongmao Fang, unserem leitenden Ingenieur, die entsprechenden Daten geben lassen. Frau Liu wird Sie zu ihm führen.“ Das weitere Gespräch führen Feng Lin und Karl Loewenstein hinter verschlossenen Türen.

Obwohl Hennes Loewenstein sehr um eine optimale Lösung für Herrn Lins Problem bemüht ist, hätte er ohne die gute Beziehung seines Vaters zu Feng Lin keine Chance mehr, den Großauftrag zu bekommen. Denn was Deutschen hier als lösungsorientiertes

Gespräch erscheint, ist für Chinesen gleich in mehrfacher Hinsicht Ausdruck unkultivierten Verhaltens, das einer intakten Geschäftsbeziehung entgegenstehen würde.

Wodurch kommt die Diskrepanz zustande? Immerhin nennt der chinesische Geschäftspartner ein klar umrissenes Problem und legt die Lösung in die Hände der beiden Ingenieure. Hennes Loewenstein geht das Problem sachorientiert an, benennt und begründet die Lösung. Damit es keine Missverständnisse gibt, äußert er sich klar und direkt. Aus der Sicht des chinesischen Geschäftspartners Feng Lin hat sich jedoch etwas völlig anderes abgespielt: Ein junger Ingenieur ohne Erfahrung versäumt es, eine gute Beziehung herzustellen, verkennt Signale der Irritation, verstößt gegen das Senioritätsprinzip, verletzt die Harmonie und missachtet die Gesichtgebung.

Um den Verlust einer lohnenswerten Geschäftsbeziehung oder kostenintensive Geschäftsabbrüche abzuwenden, bedarf es eines tieferen Verständnisses für die *Ursachen* von Hindernissen und Konflikten sowie einer dem deutsch-chinesischen Businesskontext angepassten *praxisorientierten* Kommunikationsstrategie mit konkret anwendbaren Techniken. Diesem Ziel fühlen wir uns verpflichtet.

Kapitel 1 des vorliegenden Buches schafft die Grundlagen durch Aufzeigen interaktiver Zusammenhänge. Was geschieht zwischen zwei Gesprächspartnern und wie kommt es zu Missverständnissen? Welche Rolle spielt dabei der kulturelle Hintergrund? Wie und zu welchem Zweck kommunizieren Chinesen?

Kapitel 2 erweitert die Perspektive um wichtige psychologische Einflussfaktoren. Wie nehmen wir unseren Gesprächspartner wahr? Durch welche Mechanismen wird unsere Wahrnehmung gesteuert und verzerrt? Wie wirken Einstellungen, Erwartungen und Stereotypen? Wie führen deutsche und chinesische kulturelle Werte durch ihr Zusammenreffen unter Umständen zu zusätzlichen Komplikationen?

Um die Gründe zu verstehen, weshalb im deutsch-chinesischen Miteinander Konflikte gelegentlich aus dem Nichts zu kommen scheinen, zeigen Kap. 3 und 4 das Konfliktverhalten von Deutschen respektive Chinesen. Was für den einen bereits ein ernsthafter Konflikt ist, kann für den anderen unter Umständen völlig unbemerkt ablaufen. Die Relevanz für eine erfolgreiche Geschäftstätigkeit, die sich daraus ergibt, ist nicht zu übersehen. Beide Kapitel liefern zahlreiche Fallszenarien, die die Konfliktursachen nachzuzeichnen versuchen. Jedes Szenario schließt mit einem Lösungsvorschlag. Hilfreiche Tipps und Kommentare, abgestimmt auf eine Businessstätigkeit in China, runden die Szenarien ab.

Kapitel 5 und 6 geben einen groben Überblick des Verhandlungsverhaltens von Deutschen und Chinesen. Geprägt durch die kulturellen Unterschiede, bergen auch die unterschiedlichen Verhandlungsstile eine Reihe potenzieller Konflikte. Daher bieten auch diese beiden Kapitel über das theoretische Wissen hinaus Fallszenarien, an denen die Konflikte und ihre möglichen Lösungen modellhaft dargestellt sind. Wo sinnvoll, finden die Leserinnen und Leser zusätzliche Tipps und Kommentare.

Zu Beginn des Kap. 7 wird zunächst Hennes Loewenstein, der Protagonist des Einleitungsszenarios, den Leserinnen und Lesern wiederbegegnen. Generell ist das Kapitel als praktischer Teil angelegt. Hier findet sich unsere Methode der Kooperativen Kommunikationsstrategie für den deutsch-chinesischen Business-Kontext. Leserinnen und Leser

werden ein Kategorienverzeichnis (Stichwörter) vorfinden, mit dessen Hilfe sich mögliche Brennpunkte und potenzielle Konflikte im Gespräch mit chinesischen Geschäftspartnern beheben oder gar vermeiden lassen. Den Handlungsrahmen für die Kooperativen Kommunikationsstrategeme bilden die relevanten kulturellen Werte der Chinesen und chinesische Diplomatie: Gesichtgebung, Harmoniewahrung, indirekte Kommunikation, die konkret durch Anwendung von Redewendungen, Idiomem und Sprichwörtern umgesetzt werden. Dies entspricht der chinesischen Art, Konflikte zu vermeiden, Kritik zu äußern oder die eigene Meinung kundzutun. Geschickt angewendet, können mit den Kooperativen Kommunikationsstrategemen potenzielle Reibungspunkte, wie sie in jedem Business auftreten, souverän gemeistert werden. Um Leserinnen und Lesern Anregungen zu geben, sind auch hier zahlreiche Beispiele und Fallszenarien eingefügt.

Um denjenigen Leserinnen und Lesern gerecht zu werden, die mehr Informationen über die kulturellen Werte und die verwendeten Sprichwörter, Redewendungen und Idiomem wünschen, haben wir kulturelle Oberbegriffe und Idiombenennungen auch auf Chinesisch wiedergegeben. Als Zusatzinformation dient die lateinische Umlautschrift Pinyin, mit Betonungszeichen versehen. Eine kurze Erläuterung der Tonaussprache findet sich zu Beginn des Kap. 7. Einige nützliche feste Wendungen für Business und Alltagspraxis schließen das Kapitel ab.

Der besseren Lesbarkeit halber haben wir auf die weibliche Form im Text verzichtet. Selbstverständlich sprechen wir immer auch unsere Leserinnen an.

Für die Darstellung der chinesischen Namen in unseren Fallszenarien haben wir die westliche Schreibweise gewählt, also Vor- und Familienname (beispielsweise Dongmao Chen). In China ist die Schreibweise genau umgekehrt, hier wird zuerst der Familienname genannt, gefolgt vom Vornamen (beispielsweise Chen, Dongmao).

Unser besonderer Dank geht an Herrn Prof. Dr. Dr. h.c. Paul Gerhardt, dem Präsidenten des Erich-Paulun-Instituts in München, der sich trotz seines enormen Arbeitspensums die Zeit für ein Geleitwort genommen hat.

Schließlich richten wir unseren Dank auch an den Springer Verlag. Stellvertretend möchten wir Frau Claudia Hasenbalg für ihre engagierte und konstruktive Unterstützung danken.

Wolfenbüttel, im Frühjahr 2015

Jutta Micholka-Metsch
Marc-Christopher Metsch

Strategien für die deutsch-chinesische
Geschäftsbeziehung
Erfolgreich verhandeln und Konflikte lösen
Micholka-Metsch, J.; Metsch, M.C.
2015, XVI, 240 S. 2 Abb., Softcover
ISBN: 978-3-658-06101-2